

表一七：日産自動車の歴史、表一八：日産自動車の最近の品質不正問題、図一：日産自動車の経営者等、図二：品質不正の冰山

以下に日産自動車の歴史の概略を示します。

川又社長、会長そして石原社長、会長とし天皇と言われる権威主義が1957年から1992年、そしてゴーンCEOが2001年から2018年と実権を握り、それぞれ専制君主的な経営が長期に渡って行われ、そうでなかった9年間にもその経営方法が影響したことは否めない。その様な権威主義の弊害として、風通しの悪い社風が構築され、無力感に苛まれる企業文化があったとしても可笑しくないところでは。そして、過激な労働争議と弾圧、更に付け加えるに技術の日産と言われながらオーステンやフォルクスワーゲンからの技術導入・ノックダウン生産等は活気ある生産的な社風を築くことにプラスには決してなっていないことと思われ。その様な社風が、今回の品質不正の根幹にあったと疑うところでは。

表一七. 日産自動車の歴史

|    |            |  |
|----|------------|--|
| 1  | 1933年      | 鮎川義介(財閥＝日本産業・総帥)が国産自動車の量産を行うために、横浜に量産工場を建設   |
| 2  | 1935年      | 自動車量産の横浜工場を完成、「ダットサン」などの国産車の量産を開始  |
| 3  | 1953年      | 神奈川県・横浜に主力工場を持つ日産は特に <b>過激な労働争議に見舞われる。</b>   |
| 4  |            | 興銀から乗り込んだ川又克二は労働争議の解決に奔走、日産自動車中興の祖として知られる。(巷間「 <b>川又天皇</b> 」と呼ばれる存在)   |
| 5  | 1953年      | <b>オーステンとの提携、乗用車オーステンA40サマーセットをライセンス契約でノックダウン生産した。</b>   |
| 6  | 1957年      | <b>川又克二社長に就任</b>   |
| 7  | 1959年      | 新型乗用車「ダットサン・ブルーバード」を発売   |
| 8  | 1960年      | <b>業界初の第10回デミング賞実施賞を受賞(TQM:総合品質管理の進歩に功績のあった民間の団体および個人に授与されている経営学の賞)</b>  |
| 9  | 1961年      | 塩路労働組合委員長誕生し川又社長と蜜月時代到来、労組支配をテコに日産経営の一角を侵食し、人事、経営方針さえも塩路の同意が必須、並の役員を凌駕する存在となった。(巷間「 <b>塩路天皇</b> 」又は「 <b>イエローヒトラー</b> 」と呼ばれる存在) 豪遊&スキャンダル続出で1986年2月失脚   |
| 10 | 1962年      | 横須賀市追浜に30万坪の国有地の払い下げを受けて、月産1万台能力の乗用車専門工場を明春までに完成   |
| 11 | 1965年5月    | <b>プリンス自動車(主力は村山工場)を合併</b>   |
| 12 | 1965年      | 大衆乗用車「サニー」を量産するための拠点として、神奈川県に座間工場を新設   |
| 13 | 1968年      | 富士重工業と業務提携   |
| 14 | 1977年      | 石原俊社長に就任(巷間「 <b>石原天皇</b> 」と呼ばれる存在)、「労使協調路線の名を借りた労組(＝塩路の経営介入がある限り、日産に21世紀の繁栄はない)」と考え、労使関係の是正に乗り出した。 <b>有利子負債2.5兆円の一因を造った経営者</b>   |
| 15 | 1981年      | <b>西独VW社と乗用車の生産、販売に関する協力契約を締結、西独VW社との提携による「サンタナ」の生産・販売を1984年より開始</b>   |
| 16 | 1987年      | ドルが150円を突破して以来、輸出をバネに快走してきた自動車産業は大きな曲がり角 <b>日産だけがなぜ、巨額の営業赤字</b> 、その原因は設備と人員の過剰。凋落した原因は、国内販売のシェア低下、拙速すぎた海外戦略、商品開発力のレベルダウン、そして労使対立が複雑に絡み、 <b>最終的に社員の勤労意欲をそいだ</b> ことにある。  |
| 17 | 1992年      | <b>フォードとの共同事業</b> による多目的車「クエスト」を日本(左ハンドル車のみ)・米国で販売開始   |
| 18 | 1993年      | 急速に進行する円高に対し、辻義文社長は座間車両工場の閉鎖と、 <b>5000人の人員削減</b>   |
| 19 | 1990年代後半   | 日産の社債は「投資不適格」格下げされ、株価が暴落。1999年の時点で日産は2.5兆円の有利子負債を背負い、経営危機に陥った。   |
| 20 | 1999年      | 塩義一社長はルノーに支援を要請。ルノーは日産の株式を35%取得し、日産再建のための経営者を派遣。カルロス・ゴーンが日産の社長に就任し、3か年の再建計画(日産リバイバルプラン)の詳細を提示する。その内容は、村山工場の閉鎖、グループ全体で <b>2.1万人の人員削減、現在取引を行っている1,145社に及ぶ部品・資材サプライヤーを2002年度までに600社以下とし、20%のC/Dを図る。20年近い長期にわたるカルロス・ゴーンへの権力の一種集中</b> |
| 21 | 2003年      | <b>不正の通報だけでなく、人事的な困りごと相談や会社への要望も受け付ける総合窓口「イージーボイス」を社内に設けた。</b>   |
| 22 |            |  |
| 23 | 2010年      | 日産自動車と三菱自動車、協力関係の拡大で合意、2011年に三菱自動車と軽自動車事業に関わる合弁会社「株式会社NMKV」を設立、2013年に三菱自動車とNMKV、協業による新型軽自動車「デイズ」を発表、2016年に日産自動車と三菱自動車、戦略的アライアンスを締結(三菱自動車株の34%を取得)  |
| 24 | 2015年1月15日 | <b>Christian Vandenhende CQO、副社長が品質&amp;トータルカスタマー サティスファクション、CQOオフィス、アライアンスEVPに就任</b><br>平田 禎治常務執行役員がTCSX(トータルカスタマーサティスファクション本部)、生産・市場品質、品質監査担当に就任   |
| 25 | 2017年春     | <b>外部の専門業者を窓口にも、海外拠点も含めた内部通報制度「スピークアップ」を新たに導入。</b>   |
| 26 | 2017年      | <b>山下 光彦 副社長執行役員CPLOが開発、品質担当に就任</b>  |
| 27 | 2018年11月8日 | 日産自動車 栃木工場品質保証部 部長の平田禎治氏が、11月8日付で常務執行役員(CVP)に就任。TCSX(トータルカスタマーサティスファクション本部)、生産・市場品質、品質監査を担当し、立石 昇専務執行役員(SVP)にレポートする。   |

表一八. 日産自動車の最近の品質不正問題

|   |                    |   |
|---|--------------------|---|
| 1 | 2006年度(平成18年度)以降   | 追浜工場では、排出ガス検査担当の専門工長を任命していない。   |
| 2 | 2009年度(平成21年度)以降   | 既に測定値の書換えが常態化   |
| 3 | 2010年(平成22年)の段階    | 栃木工場では、排出ガス検査担当の専門工長を任命していない。   |
| 4 | 2017年(平成29年)9月18日  | 国土交通省に内部告発があり国土交通省による日産湘南に対する立入調査を契機として、 <b>日産の車両製造工場のうち、日産京都を除く5つの車両製造工場において、完成検査員に任命されていない検査員が、完成検査員の付き添い等なく完成検査を実施している事実(以下「完成検査問題」という)が明るみとなった。</b> |
| 5 | 2017年(平成29年)9月29日  | 国土交通省は、日産に対し「型式指定に関する業務等の改善について」と題する報告徴求命令を发出し、不適切な完成検査の過去からの運用状況等、事実関係の詳細を調査し、再発防止策を検討し、1か月を目処に報告すること、及び型式指定に関する業務全般の法令遵守状況を点検することを求めた。                |
| 6 | 2017年(平成29年)10月半ば頃 | 抜検査に従事する完成検査員を含む全品質保証業務関連従業員、車両製造工場全従業員、全社関連管理職等約1000名に対し、法令遵守教育を実施した。  |

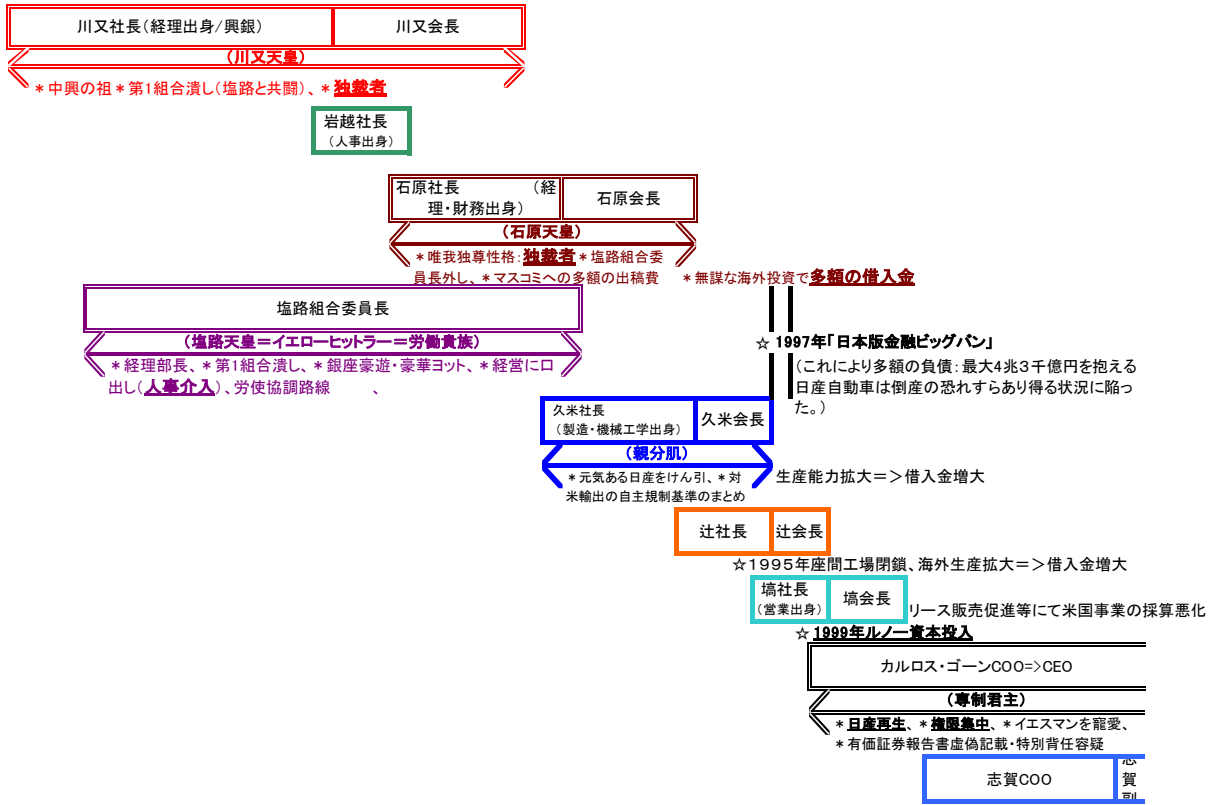
|    |                        | 職及び至役員に対し、法令・基準者教育を実施した。  |
|----|------------------------|---|
| 4  | 2017年(平成29年)11月17日     | 日産及び日産車体は、西村あさひ法律事務所を起用した上で事実関係の調査を行い、日産が、調査結果及び再発防止策を国土交通省に報告した。任命教育は全て追浜工場の教育専用ラインにおいて統一的に実施                                      |
| 5  | 2017年(平成29年)11月以降      | 適切な完成検査問題に係る再発防止策(計11項目、58件)を策定・実施している。   |
| 6  | 2017年(平成29年)11月17日     | 日産が、調査結果及び再発防止策を国土交通省に報告した。   |
| 7  | 2017年(平成29年)11月15日     | <b>品質管理の国際標準規格「ISO9001」の認証機関が、同社の国内向け車両の生産に関する認証を取り消し</b>   |
| 8  | 2018年(平成30年)2月から3月にかけて | 抜取検査の担当者を含む全完成検査員に対し、改めて完成検査員教育を実施した。   |
| 9  | 2018年(平成30年)3月26日      | 国土交通大臣より「全業務の法令遵守状況の確認等」の指示が発出された。  |
| 10 | 2018年(平成30年)4月         | 日本生産事業本部を立ち上げ、同事業本部内に、再発防止策の具体的な実行を職務とする部署を創設し、同年3月26日付けの国土交通大臣指示を踏まえて追加した対策「全業務の法令遵守状況の確認等」に基づき、法規・法令遵守に関する仕組み・体制・プロセスの総点検を実施してきた。 |
| 11 | 2018年(平成30年)4月27日      | <b>株式会社 SUBARU がに公表した、燃費・排出ガス検査に関する報告書を基に、排出ガス検査に関する調査を行い、日産の車両製造工場において、不適切な排出ガス検査が行われている事実を把握するに至った。</b>                           |
| 12 | 2017年(平成29年)11月から      | 監査は、各車両製造工場に対して週1回、2018年(平成30年)4月から月1回実施。   |
| 13 | 2018年(平成30年)5月         | 実技教育の一環として、不具合現象を実際に体感できるカリキュラムを追加するなどの見直しをした。これら見直し後の教育内容は実施されている。   |
| 14 | 2018年(平成30年)6月29日      | 排出ガス検査管理基準、業務処理基準書「完成検査実施要領」その他関係社内規程を改定  |
| 15 | 2018年(平成30年)7月9日       | 当該事実を国土交通省に報告し、日産車体と共に、当職らに対し、事実関係の調査を行うことを依頼した。  |
| 16 | 2018年(平成30年)7月9日       | 日産の報告を踏まえ、国土交通省は、日産に対し「完成検査における不適切な取扱いへの対応等について」(以下「本件報告徴求命令」という。)を发出   |
| 17 | 2018年(平成30年)7月以降       | 専門家の監修を踏まえた全社的なコンプライアンス総点検を実施している。  |
| 16 | 2018年(平成30年)7月31日頃     | 各車両製造工場に対し、新たなコンプライアンス教育資料を作成、配付した。   |
| 18 | 2018年(平成30年)9月26日      | 調査報告書が作成&提出された。   |
| 19 | 2018年(平成30年)12月7日      | ブレーキやステアリングなどの検査で不正が見つかったと発表した。リコール対象車種は11車種、対象台数は現在も精査中だが、現時点で約15万台としている。  |

図一：日産自動車の経営者等

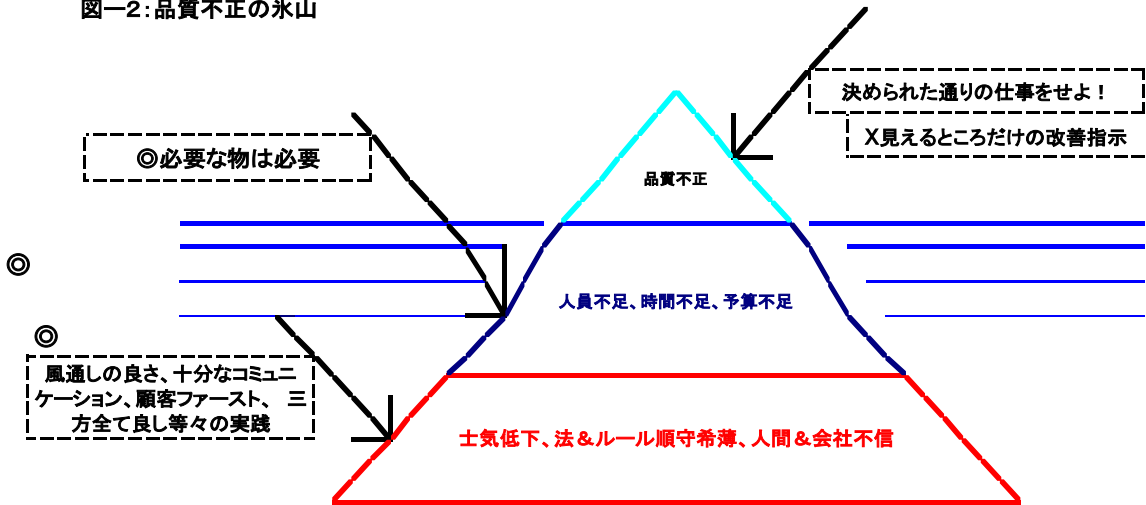
1957年～

2000年～

##### 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ##### 15



図一2：品質不正の氷山



氷山の見える処だけの改善指示だけでなく、その下に隠れている根本原因から正そう！！

